Pour sortir des Trente Honteuses

Analyse et propositions parues dans *LES CAHIERS DE L'ACADI, n° 5, mars 1994*
Texte corrigé en octobre 2003.

Résumé 2
Première proposition *2*
Deuxième proposition *2*
Troisième proposition *3*
Des Trente Glorieuses aux Trente Honteuses 3
Un problème insoluble dans les termes actuels 4
Partager les revenus ? *4*
Partager le travail ? *5*
Penser autrement 5
Le partage comme palliatif *5*
La « drôle de crise » *6*
Se libérer de l'alternative chômage-emploi *7*
La confusion entre salaire et revenu *8*
La confusion entre salaire et statut *8*
La confusion entre salaire et utilité *9*
Le sous-emploi du « temps libre » *9*
Nous mettre en mouvement *10*
Première « photo » de la nouvelle citoyenneté *10*
Agir autrement 11
Rerépartir le temps *11*
Développer le bénévolat et le rendre plus productif 11
Des biens superflus aux compétences inutilisées 12
Convaincre les inclus de «payer de leur personne» 13
Rendre déductibles les dons de temps d'intérêt général 13
Renouveler nos institutions *14*
Elles structurent à long terme nos comportements 14
Nous doter d'une agence de notation institutionnelle 15
Les collectivités professionnelles, un nouveau « mode d'emploi » 16
La gestion des métiers n'est pas l'affaire de l'entreprise 16
Le fonctionnement pratique de ces collectivités 17
Animer et structurer le renouveau du mouvement civique *18*
Réactiver les représentations qui sont déjà communes 18
Entreprises d'insertion, politique de la Ville... 19
La responsabilisation croissante des entreprises 19
L'expérience de la RATP 20
Quelle est exactement la vocation sociale de l'entreprise ? 20
Au-delà du mécénat et de la communication institutionnelle 21
Pour une Fondation de la Citoyenneté 22
Des citoyens utiles ? *23*

Pierre NICOLAS. E-mail : *pn@pierrenicolas.com*

RESUME

La première crise pétrolière a marqué pour la France la fin des *trente glorieuses*.
Depuis et pour trente ans (1975 - 2005), l'offre d'emploi dépasse la demande, d'où le développement du chômage et de l'exclusion. Nous le taisons dans l'espoir de préserver nos acquis. Ainsi installés au cœur des *trente honteuses*, nous soulageons notre angoisse, et faisons taire les mécontents en déployant alternativement ces palliatifs « *généreux* » que sont le partage des revenus et le partage de l'emploi.

Des **mesures de relance** peuvent être utiles, telles que celles que recommande Edmond Malinvaud (forte baisse des taux d'intérêt à court terme, réduction des charges sur les emplois non qualifiés, grands travaux), mais leur réussite est étroitement dépendante d'une bonne coordination européenne.
Plus fondamentalement, il faudrait **rationaliser radicalement notre fiscalité** dans le sens indiqué par Maurice Allais : frapper les revenus qui ne correspondent pas à un service effectivement rendu et, pour le reste, répartir équitablement le prix à payer pour jouir paisiblement de nos biens. Cependant, malgré l'autorité dont il jouit, notre prix Nobel d'économie n'a su convaincre. Comment créer les conditions psychologiques et sociologiques des changements nécessaires ?

Les esprits restent figés par la crainte du chômage, et cela suffit à donner à l'emploi une apparence désirable. Or, loin d'être une notion simple, la molécule emploi agrège trois atomes qui sont, pour la masse des gens, tenus ensemble par le salariat: le revenu, le statut et le sentiment d'utilité. Ils se combinent, quelquefois heureusement, pour faire du travail une voie de plein emploi des facultés, mais cela ne vaut guère pour le grand nombre et pèse sur nos résultats, bien au-delà du chômage. Il faut donc mettre en œuvre d'autres combinaisons, génératrices de **pleine activité**.

1ère proposition : rendre fiscalement déductibles les dons de temps d'intérêt général

II s'agit de mieux vivre ensemble. La solution autoritaire ne le permet pas, c'est donc un mouvement qu'il faut lancer et cela commence par des militants. Ceux-ci se lèvent, mus par des émotions, et agissent durablement lorsqu 'ils sont encouragés par quelques avantages. Il faut donc **mettre l'accent sur l'exclusion, et développer le bénévolat en rendant fiscalement déductibles les dons de temps d'intérêt général**.
Il semble réaliste, en transposant sur la France les proportions qu'on observe aux USA, de susciter ainsi des contributions nouvelles représentant 72% du budget de l'État et 5% de l'activité productive.

2ème proposition : nous doter d'audits institutionnels et de collectivités professionnelles

II s'agit de changer nos comportements durablement. Or ceux-ci, à long terme, sont l'effet de nos institutions qui, elles-mêmes, une fois créées, tentent de survivre à leur mission.
Des **audits institutionnels** peuvent limiter l'effet de ces « *cercles vicieux* » en désignant périodiquement les bouclages systémiques « *sains* » à établir ou rétablir.
Par exemple, sous le nom de « gestion des ressources humaines », nous confions indûment aux entreprises le soin de développer les métiers et compétences. Leur raison d'être étant d'assurer le couplage produits-marchés, à l'horizon de leurs prévisions, elles subordonnent l'emploi aux débouchés. Résultat : nous innovons peu, nos dirigeants jouent au monopoly, nos gestionnaires dégraissent et nos ingénieurs gèrent. Nos entreprises sont donc socialement très polluantes.
Pour renverser la tendance, il faut aller vers une organisation matricielle de l'activité professionnelle, les entreprises étant chargées exclusivement du couple produits-marchés, tandis que les « **collectivités professionnelles** » à faire apparaître assureraient le couplage des métiers et des compétences. Le point de départ pourrait être donné par des écoles d'ingénieurs, le fonctionnement visé tenant à la fois de la structure hospitalière et de l'entreprise de conseil.

3ème proposition : créer une Fondation de la Citoyenneté

II s'agit de changer sans détruire. Pour cela, il faut inspirer un mouvement qui soit véritablement commun, pour tous et ouvert à tous. Cela passe par l'appel à des représentations déjà connues et communes. En France, aujourd'hui, le thème de la citoyenneté le permet, sur lequel convergent déjà bien des initiatives. Encore faut-il se doter d'une structure de passage et d'animation.

D'où l'idée de créer une **Fondation de la Citoyenneté**, fédérant à la fois des acteurs venant du privé, du public et du secteur associatif, pour :

- faire connaître, formaliser, animer la relance des projets bénévoles d'intérêt général et en structurer le contrôle décentralisé, via les associations qu 'elle habiliterait pour ce faire ;
- mener l'audit institutionnel de la France, faire connaître les notations correspondantes et réaliser les démarches d'accompagnement qui en résultent ;
- favoriser l'émergence d'institutions porteuses de **nouveaux « modes d'emploi** », des collectivités professionnelles par exemple ;
- constituer un environnement favorable aux initiatives décentralisées qui naissent actuellement (et meurent) de tous côtés, par exemple sous forme de crédits-relais, de prestations de conseil, de services administratifs et logistiques ;
- assurer des mises en commun productives, des « **maisons de quartier** » par exemple, ce que le foisonnement actuel rend difficile sans « **méta-institution** » ;
- approfondir, faire connaître et valoriser les formes modernes de la citoyenneté, en sorte que nous soyons collectivement en état d'assumer la recomposition de nos institutions et la réactualisation de nos valeurs[1].

DES TRENTE GLORIEUSES AUX TRENTE HONTEUSES

Jean Fourastié, analysant la croissance d'après-guerre avait forgé l'expression « *trente glorieuses* » pour désigner la période 1945-1975, caractérisée par l'élévation du niveau de vie et le plein-emploi.
Or, depuis la première crise pétrolière :

- la croissance s'est ralentie jusqu'à s'essouffler aujourd'hui,
- le niveau de vie a continué d'augmenter, ce qui fait de la majorité d'entre nous des « *satisfaits* »,
- et le niveau du chômage s'est élevé considérablement, sans espoir ni volonté réelle de le faire baisser, ce que nous nous cachons.

Le récent débat sur l'emploi l'a bien montré.
Attisée par les sondages, l'inquiétude des Français requérait des médias une couverture abondante. Mais les intervenants se répétaient de façon lassante : tous donnaient priorité à la lutte
contre le chômage, et proposaient des solutions sans proportion
avec le problème à résoudre.
Dans ce contexte, bien présentée et convenablement parrainée, la vieille idée de la semaine de quatre jours fit sensation. Elle se présente maintenant comme une voie de négociation possible pour entreprise en mal d'emploi.
Répartir le chômage, assurément, le rend plus supportable, mais qui oserait dire que c'est une solution ?

Un tel renoncement menacerait le fondement même des démocraties développées. William Beveridge, le concepteur de la sécurité sociale telle que nous la connaissons aujourd'hui, écrivait pendant la deuxième guerre mondiale : « *Ce doit être une fonction de l'État que de protéger ses citoyens contre le chômage de masse, aussi définitivement que c'est maintenant la fonction de l'État de défendre les citoyens contre les attaques du dehors et contre les vols et violences du dedans.*[2] »

---

[1] La première diffusion de ces thèses date du 8 septembre 1993, la présente version du 16 novembre 1993.
[2] *Du travail pour tous dans une société libre*, 1944.

Chacun s'agite comme s'il y avait vraiment quelque chose à faire, mais ces bonnes volontés nous laissent toujours très loin des trois millions d'emplois qu'il faudrait réunir.
En fait, il n'y a pas de « *solution emploi* » au problème du chômage, si l'on entend par « *emploi* » un travail économiquement productif et convenablement rémunéré, et par « *solution* » un moyen de nature à faire disparaître le problème dans un délai acceptable.
A force de débattre, les experts s'accordent au moins sur un espoir : la pression démographique se relâchera à partir de 2005. Mais de 1975 à 2005, cela fait un tunnel de 30 ans ! 30 ans de chômage assuré pour 10 à 15% de la population active, chacun de ces chômeurs traînant derrière lui sa cohorte d'exclus : c'est bien au cœur des « *trente honteuses* » que nous nous trouvons.
Comment nous en sortir ?
La plupart des gens pensent à la « *solution partage* », partage des revenus et partage du travail.

UN PROBLEME INSOLUBLE DANS LES TERMES ACTUELS

Partager les revenus ?

C'est possible en théorie, car ce n'est pas l'argent qui manque.
Le P.I.B. a longtemps augmenté avec le chômage, et même en partie grâce à lui : la protection sociale insensibilise aux dégraissages d'effectifs que l'évolution technique rend productifs. Nous l'avons accepté collectivement parce que le P.I.B. moyen par habitant continuait d'augmenter.
Avec 120.000 francs par an et par personne, les Français se situent parmi les 15 populations les plus riches du globe. La menace de récession nous inquiète, mais notre revenu moyen a encore progressé en 1992[3], même si l'INSEE prévoit sa baisse en 1993.
L'arrêt de la croissance rend les inégalités moins supportables. Il faudrait partager davantage...

Lancé le 30 novembre 1988, le revenu minimum d'insertion est l'innovation majeure de ces dernières années.
En 1991, 12 milliards de francs ont été distribués au titre du RMI à plus de 580.000 allocataires. 80% sont en situation d'activité, ce qui représente 1,8% de la population active. Ce sont généralement des personnes d'origine modeste, ayant connu une rupture dans leur vie (professionnelle pour les hommes, généralement, et familiale pour les femmes) ou plusieurs (problèmes de santé, prison, etc.).
2.191 francs de RMI pour un couple avec deux enfants + 1.997 francs d'allocations familiales et de logement, cela fait un revenu mensuel de 4.188 francs : le RMI est un soutien important pour ceux qui en bénéficient, mais il leur permet à peine de survivre ! C'est l'esprit traditionnel des lois sur les pauvres : la situation de l'assisté doit être beaucoup moins avantageuse que celle du travailleur.

Au reste, l'augmentation des dépenses sociales creuse le déficit.
Elles ont atteint 1.970 milliards en 1991, environ 27% du PIB, et contribuent à l'alourdissement des prélèvements obligatoires.
Or le poids réel de l'État dans l'économie dépasse les 70%[4]. Nombreux sont ceux qui affirment qu'il faut le diminuer.
Par ailleurs, les dépenses courantes de protection sociale sont plus élevées en France (28% du PIB) que dans la moyenne de l'Europe des Douze (24,7%), dépassées seulement par les Pays-Bas (30,2%) et le Danemark (29,6%)[5].
Il est vrai que nous sommes moins bien placés pour les dépenses de protection sociale par habitant[6] mais, globalement, la comparaison avec des pays homologues ne fait donc pas apparaître un retard qu'il y aurait lieu de combler. Pourtant ces dépenses vont augmenter pour des raisons socioculturelles telles que le vieillissement de la population, la consommation croissante de soins de santé, l'augmentation des demandes de prestations...
Les mesures actuellement envisagées tendent donc à limiter le déséquilibre sorties-rentrées (sécurité sociale, retraites...).

---

[3] Le salaire mensuel net moyen par mois était de 9.900 francs en 1992 pour le privé et le semi-public, avec un gain de pouvoir d'achat de 0,3% sur l'année précédente. *INSEE Première*. n° 275. Août 1993. Il est vrai que le salaire médian se situe aux alentours de 8.000 francs par mois.

[4] Budget de l'État (1.337 milliards) + budget social (1.970 milliards) + activités nationalisées ou contrôlées par l'État (quelques 1.500 milliards) pour un P.I.B. de 6.776 milliards.

[5] Chiffres 1989. Source Eurostat

[6] Moyenne de la CEE : 100, France : 125, Allemagne : 127, Pays-Bas : 130, et Luxembourg : 144.

Toute l'énergie disponible sera absorbée dans la limitation des dépenses. Les mieux éventuels ne seront qu'un sous-produit secondaire.
Nous ne sommes donc pas prêts à partager davantage nos revenus. Tout le monde le sait, même les plus généreux : la première affirmation des partisans du partage du travail est généralement qu'il peut être mis en place sans baisse des revenus.

Partager le travail ?

Par rapport au simple partage des revenus, le partage du travail aurait...
- l'avantage « *social* » de mieux répartir à la fois les revenus et l'emploi (et donc de favoriser l'insertion par l'économique),
- et l'avantage « *moral* » de maintenir le lien entre production et rémunération.

Ce partage se fait d'ores et déjà, mais par le bas. De 1955 à 1985, en RFA, le volume annuel d'heures de travail diminuait de 27% pendant que le PIB triplait[7]. L'évolution française est comparable. Or les décisions politiques suivent cette réduction plus qu'elles ne la guident. Elle opère donc de façon inégalitaire, au détriment des plus pauvres et des moins qualifiés : par le chômage et la précarisation de l'emploi.

Cette tendance se retrouve dans les démarches les mieux intentionnées.
Ainsi, des expériences en cours dédoublent des postes à faible niveau de qualification (relevés de compteurs, nettoyage, cuisine...) pour en faire des postes d'apprentissage des comportements professionnels. L'effet est très positif sur les chômeurs et contrats emploi-solidarité concernés, mais il faut bien constater que le souci d'efficacité amène à commencer par le plus facile : par le bas.
De même, la résurgence récente de la semaine de quatre jours peut toucher assurément, dans les entreprises qui s'y rallieraient, les ouvriers, employés, maîtrise et petits cadres. Mais on peut parier qu'elle n'aura pas plus d'impact sur la moitié supérieure de l'entreprise que n'en a au Japon le temps « *légal* » de vacances.

En fait, la généralisation de ces tentatives irait dans le sens d'une société plus inégalitaire. Sans rien changer à la dynamique d'ensemble, elles resocialisent l'activité de gens marginalisés, tout en ayant peu d'effet sur leurs revenus, même à moyen terme. Bien sûr, les hommes se sauvent un par un, mais ce n'est pas une raison pour répartir la pollution sociale sur les perdants.
On serait alors tenté d'imposer le partage, mais la solution autoritaire serait économiquement destructrice. En effet, à travail constant, partager le travail augmente le nombre de travailleurs nécessaires, et donc — « *toutes choses égales par ailleurs* » — les coûts de transmission d'information.
Pour l'inspirer, il faudrait un vrai projet de société. Aucun parti important, aucun groupe crédible n'en propose, ni à gauche, ni à droite, et les déclarations qui s'expriment en faveur du partage manquent de conviction : le partage est quelquefois une contrainte, jamais une motivation.

PENSER AUTREMENT

Le partage n'est qu'un palliatif

L'idée de « *partage* » exprime une vision « *du dessus* », qu'elle vienne de Dieu, du philosophe ou de l'État : elle sert à désigner un optimum collectif inaccessible à l'interaction des individus.
Bien sûr, il nous arrive de partager, mais ce qui nous motive alors, ce n'est pas le partage, c'est la relation, existante, à créer ou à préserver et, à travers elle, le bien ou les biens qu'on en attend.

Par exemple, la majorité des hommes et des femmes adultes vivent en couple, et font une réelle mise en commun de leurs revenus et biens matériels. Leur but est rarement d'améliorer le sort d'un nécessiteux de l'autre sexe !
Au contraire, Gary Becker[8] a montré qu'en prenant le temps en compte, on fait apparaître la rationalité économique sous-jacente à la constitution et au fonctionnement des couples : la nuptialité est fonction de la

[7] Chiffres cités par André Gorz. *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*. Ed. Galilée, 1988, 303 p., p. 15.
[8] Prix Nobel 92 d'économie.

productivité des ménages, de même que la fécondité peut être analysée comme une conséquence de l'espérance d'utilité de l'enfant marginal.
Des raisonnements analogues expliquent le sort que nous faisons aux personnes âgées. La famille était une tribu, géographiquement stable et fondée sur un patrimoine. Elle est maintenant un noyau, géographiquement mobile, parce que subordonné à l'emploi. Elle n'offre plus de place à ses « *anciens* », ni matérielle ni psychologique : désormais considérés comme « *dépendants* », ils ne sont plus qu'une charge à « *gérer* » au mieux.
Partager avec eux serait nous dépouiller. Priver les siens, au nom de quoi le décider ?

Le raisonnement a une portée générale dans une société où, par définition, les miens ne peuvent être les vôtres. Les solidarités actives sont souvent locales, et s'expriment couramment dans un contexte conflictuel par des actes asociaux. Irresponsabilité, corruption... Tous les acteurs sont concernés, individus, groupes et institutions, au point que des comportements si « ordinaires » paraissent quelquefois contribuer à préserver l'ordre social. Un chef d'entreprise ne doit-il pas se laisser racketter, par exemple, pour protéger l'emploi ?

Pourquoi partager ?
Le statisticien peut bien constater la tendance historique à la réduction du temps de travail, et le sociologue pronostiquer le développement des formules de chômage partiel. Ces réalités chiffrées ne font pas un projet commun.
Plus qu'une crise économique, elle marquent une crise idéologique qui, par le jeu des anticipations, peut déboucher sur la véritable crise, économique et politique.

Collectivement, nous nous sommes enrichis matériellement au prix d'un appauvrissement relationnel.
Dans une société structurée par l'échange monétaire et le calcul économique, les réseaux relationnels sont stratifiés par la profession, au détriment de formes de sociabilité plus complexes telles que le voisinage, la famille étendue, le militantisme politique ou confessionnel...
Les mises en commun qui en résultent en sont réduites d'autant, et laissent en position d'exclusion les chômeurs, mais aussi ceux dont l'activité n'est pas (encore ?) professionnalisée : femmes au foyer, étudiants, retraités, enfants... et chacun de nous dans son temps de loisir.
Nous n'avons plus alors d'autre voie d'intégration que la consommation, ce qui boucle le cercle vicieux du tout-argent, ce simple moyen d'échange que nous confondons maintenant avec le lien social lui-même.

L'État ne peut s'en désintéresser et fait donc le partage d'en haut, via les prélèvements obligatoires et les mécanismes de redistribution.
En confortant son monopole du collectif, il accélère le mouvement de désocialisation qu'il tente de compenser… au risque de nous condamner à l'immobilisme !
C'est le nôtre aujourd'hui : maximisation de la productivité et du revenu moyen, croissance bloquée voire menacée, chômage structurel et impossibilité d'augmenter les interventions de l'État sans dégrader la situation.

La « drôle de crise »

Heureusement, il n'y a qu'une minorité pour souffrir du chômage, alors que nous sommes une majorité à en bénéficier.
C'est la conclusion des analyses précédentes : cette indemnité versée à ceux qui sont privés d'emploi par ceux qui en ont un permet à ces derniers de maximiser leurs revenus et de garder intégralement l'emploi.
Selon l'expression de John K. Galbraith, nous sommes « une société de satisfaits » dans laquelle chaque groupe social « intégré » est attentif à préserver ses acquis, voire à les augmenter, mais reste aveugle à la dynamique globale ainsi créée.

C'est ce qui inspire notre fiscalité, comme le démontre aujourd'hui Maurice Allais. Notre prix Nobel d'économie n'hésite pas à la juger : « *excessive, compliquée, coûteuse et inefficace ; discriminatoire, injuste et spoliatrice ; génératrice de mauvais choix économiques et de fraude ; souvent arbitraire, contradictoire, incohérente et incompréhensible ; démoralisatrice, abusive, et oppressive ; antisociale et anti-démocratique ; fondée sur des mythologies aussi nocives qu'irréalisables, et dont la motivation profonde repose sur la démagogie et la préoccupation de rentabilité électorale.* »[9]

[9] (9) Maurice Allais. *Pour la réforme de la fiscalité*, p. 36., Ed. Clément Juglar, Paris X, 1990, 131p

Bref, elle est à reprendre de fond en comble !
La remarque n'est pas nouvelle puisque, sans même recourir aux marxistes, on peut citer un chantre du libéralisme, Émile Justin Menier, l'industriel chocolatier du XIXe : « *Les impôts sur les revenus frappent le capital en formation et épargnent le capital formé. Ils représentent un privilège pour la fortune acquise et une charge pour le travail. [...] Étant un obstacle à l'accession des producteurs et des travailleurs à la fortune, ils sont en antagonisme avec le développement de la richesse et le progrès social.* »[10]

Quoique les pays développés se présentent volontiers comme libéraux et progressistes, constatons qu'ils ne se pressent pas de mettre en œuvre la reforme proposée : suppression de tous les impôts actuels, auxquels on substituerait un impôt général sur les capitaux physiques de 2% l'an, une taxe à la consommation égale au taux moyen de l'actuelle TVA, avec ré-attribution à l'État de la totalité des revenus correspondant à l'accroissement de la masse monétaire.

Pendant ce temps, le taux d'emploi diminue tandis qu'augmente le nombre des exclus de la société des employés, que les signaux d'alarme retentissent : banlieues, faillites[11]... et que se multiplient les symptômes de « *maladie* »[12] : la criminalité (multiplication par 4 en 25 ans), les vols à main armée (par 10), l'alcoolisme (2,5 millions d'alcooliques dépendants), les drogués (50.000 inculpations par an), les personnes en hôpital psychiatrique (380 000, multiplication par 3 en 25 ans), la consommation de psychotropes (multipliée par 6 en 25 ans), les 7 millions de personnes (12% de la population) qui, sans allocations substitutives, vivraient en dessous du seuil de pauvreté absolue...

Prisonniers de nos craintes au lieu d'être inspirés par nos désirs, nous sommes psychologiquement, économiquement et socialement, physiquement même, maniaco-dépressifs. L'activisme alterne avec la paralysie, et nous ne « *repartons* » qu'à coup d'électrochocs, de « *socio-chocs* » traumatisants (infirmières, routiers, sida...). Comment décemment appeler « *crise* » cette situation, mais comment aussi ne pas en voir les risques ? Nous sommes entrés dans une « *drôle de crise* », comme nos pères en 39 dans la « *drôle de guerre* », celle qui précéda la défaite de 40.

Se libérer de l'alternative chômage-emploi

Comme toujours, le verrouillage de la pensée s'est fait sur un couplage conceptuel : l'alternative chômage-emploi.
Le mot chômage sert de repoussoir à forte charge émotionnelle et fixe la pensée sur son contraire, l'emploi, auquel il donne ainsi une apparence désirable.
Nous ne pouvons ne rien faire, sinon, selon l'avertissement de l'abbé Pierre, « *la démocratie finira par crever du chancre de la misère dédaignée*[13] ». Notre vision de l'emploi et du chômage est maintenant un facteur de blocage économique et social. Il faut donc la mettre en cause.
Or l'emploi n'est pas une notion simple mais une molécule composée de trois atomes qui sont, pour la masse des gens, tenus ensemble par le salariat : *revenu*, *statut* et sentiment d'*utilité*.

Réapprenons à les penser séparément.

---

[10] Émile Justin Menier. *Théorie et Application de l'Impôt sur le Capital*, 1874. p.472.
[11] 63.000 en 92-93, contre 56.000 en 91-92 (13% de hausse). INSEE, septembre 1993.
[12] Expression et liste empruntées à l'article de René Lenoir, *Nation en danger*. Le Monde, 9 juillet 1993.
[13] (13) « *Dans les pays riches, la démocratie a sa force. Mais aussi sa faiblesse. Les capitalistes font les élus. Ces derniers ne s'occupent pas de la misère. Ils se satisfont d'embellir l'ordinaire de ceux qui ont déjà le nécessaire. La démocratie dédaigne les petits, qui finissent par s'allier aux ultra-nationalistes. La démocratie finira par crever du chancre de la misère dédaignée*.» Propos recueillis par Danièlle Rouard, Le Monde, 4 août 1993, p. 9.

La confusion entre salaire et revenu

La généralisation du salariat[14] a eu pour avantages de limiter le risque d'exploitation patronale, et d'élargir la base de cotisation des régimes de protection sociale. Mais elle a des inconvénients.
Elle incite à confondre production et travail exclusif pour le compte d'un employeur, les autres activités relevant des loisirs et de la consommation. Elles sont, dès lors, entièrement médiatisées par l'échange marchand et le revenu devient confondu avec le pouvoir d'achat.
Certes, la définition du revenu d'un ménage comme « *l'ensemble des sommes qu'il perçoit pendant une période donnée*[15] » a la vertu de se prêter au traitement statistique mais, comme l'indique l'étymologie, ces chiffrages servent les fins de l'État, qui ne peuvent se confondre avec celles des individus ou des « *ménages* ». Or la satisfaction de ceux-ci dépend de leurs conditions de vie concrètes, relationnelles, sociales, symboliques ou culturelles. Le pouvoir d'achat n'en semble l'intermédiaire obligé que parce que nous raisonnons dans une organisation sociale matériellement et culturellement dominée par l'échange marchand.

Si nous voulons remédier aux injustices qui menacent l'ordre démocratique, c'est-à-dire ce minimum de la vie collective qu'est la possibilité pour tous de vivre en paix, portons délibérément notre attention sur 1'*a-monétaire a-étatique*... même s'il faut, pour les promouvoir en grand, passer par l'argent et l'État : domestiquer une part des flux visibles qui contrôlent notre monde et s'allier l'acteur dominant qui les régule tant bien que mal.
Cela implique un changement de nos bases conceptuelles et, en l'occurrence, le recours à une conception extensive, pré- ou post-statistique, de la notion de revenu : « *ce que je peux consommer sans m'appauvrir, sans entamer la valeur de mon patrimoine*[16] ». Une telle conception change les bases de
réflexion.
Ainsi, on a calculé[17] que — monétairement — le PIB augmenterait de 30 à 65 % (selon les hypothèses de valorisation) si, toutes les ménagères de France se mettant à travailler pour leurs voisins, elles recevaient la rémunération correspondante. De même, le volume global du « *travail domestique* » est sensiblement supérieur à celui du « *travail professionnel* ». Mais la revalorisation des activités non marchandes passe par un profond changement de mentalités.

La confusion entre salaire et statut

Car la vie professionnelle donne un statut, une rôle social qui programme la plupart des échanges, des plus mondains (« *Que faites-vous dans la vie ?* ») aux plus intimes, qu'il s'agisse des rapports amoureux (on se marie par catégories socioprofessionnelles) ou parentaux (« *Mon papa, il est...* »).
Or la région d'origine, le « *milieu social* », les liens familiaux, la fonction occupée dans un ordre hiérarchique stable (plutôt que l'activité réelle au sein d'une économie en perpétuel mouvement) ont longtemps compté davantage que le « *travail* ».
Et, jusqu'au début du siècle, l'obligation de travailler suffisait à déconsidérer toute personne « *bien née* ».
Aujourd'hui, un salarié vaut à proportion de ce qu'il gagne et il existe à proportion de son implication professionnelle.
Inversement, un chômeur de longue durée est une personne à qui de nombreux refus d'embauche ont appris que, ne valant rien, elle n'est rien.
On peut également douter de l'intérêt d'une évolution qui a transformé tant de « *mères de famille* » en « *femmes qui ne travaillent pas* » !

---

[14] Le taux de salarisation est passé en France de 63% en 1956 à 85% aujourd'hui.
[15] Donné par exemple dans Henri Bourachot. *Dictionnaire des sciences économiques et sociales.* Bordas, 1992, p. 142, 192 p.
[16] (16) Définition donnée par John Richard Hicks, prix Nobel d'économie 1972 (avec Kenneth Arrow). *Valeur et Capital*, 1939, Ed. française, Dunod, 1956
[17] Anne Chadeau et Annie Fouquet. « Peut-on mesurer le travail domestique ? ». Économie et statistique, n°136. Septembre 1981. Anne Chadeau a réactualisé sa démarche dans « Que vaut la production non-marchande des ménages ? », Revue Économique de l'OCDE, n°18. Printemps 1992. Elle y définit les activités productives non marchandes comme celles qui pourraient être assurées en recourant à des services marchands et les chiffres aujourd'hui à 50% du P1B.

Ce que le temps a fait, le temps peut le défaire. Nous pouvons, nous devons déconnecter les représentations sociales des représentations marchandes.
C'est affaire de communication et d'institutions prestigieuses, capables de démultiplier l'action de ceux qui se rendent durablement utiles et de les honorer.
Mais, dans cette société du salariat et des médias, l'utilité de l'amateur (celui qui aime) est généralement occultée, dissimulée derrière les idéologies du professionnel, du champion et de l'entrepreneur...

La confusion entre salaire et utilité

A ceux qu'il distingue aujourd'hui, l'emploi donne la « virtus » des Romains, la force virile et civique de donner sens à la vie en société, de se tracer un chemin parmi les autres, d'embrasser une *carrière*, salariale, certes, et concurrentielle, mais lointain écho tout de même de celle où l'on entrait quand les aînés n'y étaient plus, une chance de trajectoire pour exister dans la *société d'employés*.
Ceux qui ont un emploi, quelles que soient les compromissions auxquelles ils consentent parfois au nom des exigences de leur travail, ceux-là tout de même en tirent un sentiment de force, d'utilité, de valeur personnelle dont l'importance n'apparaît souvent qu'au moment où ils en sont privés par la retraite ou le chômage, rendus alors « *inutiles au monde* »[18].

C'est pourquoi on sous-estime la pollution sociale engendrée par la généralisation du salariat.
Il permet l'organisation, c'est-à-dire la fixation des travailleurs, la division des tâches et les effets d'échelle ou de spécialisation. Mais cette taylorisation du travail entraîne aussi la parcellisation des consciences, l'irresponsabilité, l'incivisme...
Simple « *revenu d'un travail dépendant* », le salariat incite à l'irresponsabilité :

- celle du lampiste, bien sûr, opérateur en bout de chaîne, conscience malheureuse de simple exécutant, fut-il purgé de temps à autre en un « *cercle* » quelconque, « *de qualité* » ou « *d'expression* » ;
- celle du cadre intermédiaire qui se sait courroie de transmission, responsable local, donc globalement irresponsable, rusé sous les contrôles et tatillon quand il en effectue ;
- et celle du dirigeant, heureux quand il liquide la succession de son prédécesseur ou qu'il bâtit en grand, mais qui, le reste du temps, devrait tout voir et couvre tout, et manage par incantations en espérant que rien ne casse.

Accidents, pollution, gabegie, corruption, espionnage...
Faute de les mesurer, nous sommes prêts à nous en émouvoir... devant notre poste de télévision. Nous en avons le temps.

Le sous-emploi du « temps libre »

Sur la longue période, en effet, le temps de travail professionnel a nettement diminué[19], tandis que le temps de travail domestique se maintenait, moyennant des changements de répartition interne. C'est donc le « *temps libre* » qui a augmenté, mais la télévision en a pris une très large part : en 1985, elle occupait 1 heure 50 en moyenne sur 4 heures de temps libre par jour[20] !
Certes, le « *temps d'expression personnelle et de vie de relation* » est resté stable : nous ne sommes pas plus asociaux que nos prédécesseurs. Et l'on pourrait se réjouir de l'augmentation de la pratique associative si l'on n'observait qu'en 10 ans (de 75 à 85) nous sommes passés de 2 à 3 minutes par jour !

L'impôt progressif sur le revenu décourage l'effort de travail et les comportements d'entrepreneur ; les normes salariales dévalorisent les autres formes d'emploi ; enfin, sous l'exaltation du social, l'idéologie de protection des acquis semble ôter tout sens aux activités non monétisées. Par exemple, le P.I.B. augmente chaque fois qu'un bénévole rend les armes pour échanger 60 heures de combat social contre 39 heures de salariat tranquille. Il en résulte un sous-emploi manifeste de nos ressources humaines. Pas dans le travail, comme le croient les productivistes, mais dans le « *temps libre* ».

---

[18] Expression tirée par Bronislaw Geremek d'un sentencier d'un tribunal français du XIVe siècle.
[19] Le temps de travail salarié était de 3.041 heures par an en France en 1831. Il était officiellement à 1.649 heures en 1989.
[20] Chiffre moyen, week-ends compris, hors vacances.

C'est là que nous pouvons réapprendre ensemble à agir ensemble, parce qu'on fait plus à plusieurs et que, à la différence du civisme, le cynisme n'est pas praticable en groupe[21].

Nous mettre en mouvement

En fait, nos politiques sont palliatives : en attirant l'attention sur le chômage et l'emploi, elles masquent la réalité. Ni l'État ni les entreprises n'ont le pouvoir de créer les emplois pour lesquels ils prétendent se battre et nous ne voulons ni du partage de l'emploi, ni du partage des revenus.
Prisonniers d'une fiscalité de rentiers, globalement plus riches et travaillant moins que jamais, mais insécures, nous ne voulons rien perdre de nos acquis.
Le partage se fait donc (comment pourrait-il en être autrement ?) sans décision commune et, partant, sans cohérence. Cela nous conviendrait presque parce qu'il nous semble qu'ainsi, cela se fait plus lentement. Mais qui peut croire en un tel désordre établi ?
Il faudrait changer radicalement certains de nos modes de (dys)fonctionnement. Cela pourtant ne peut se faire par la contrainte : pour que des règles communes soient appliquées, il faut un accord général, et nous ne savons réunir que de courtes majorités gouvernées par les va-et-vient de la marée clientéliste ! L'autorité technique et morale, non plus, ne suffit pas pour convaincre, comme le montre le silence gêné qui entoure[22] les propositions de Maurice Allais.

Avant toute chose, il faut créer un mouvement. Cela passe par la mise en jeu des émotions et le déplacement des intérêts. Non les craintes suscitées par le chômage, mais la compassion éveillée par l'exclusion. Non la défense des acquis, mais la promotion de nouveaux avantages correspondants à des services
effectivement rendus.
Comment faire émerger une nouvelle citoyenneté animée par la rencontre de l'autre, la volonté de progrès, l'échange, la relation, l'amitié, l'amour ?
Ces derniers mots ont-ils leur place parmi des analyses de type économique ou politique ? Oui, pour trois raisons :

- nous devons réussir là où nous avons échoué, ce qui ne peut se faire en raisonnant comme hier ;
- l'exclusion est affaire de personnes, et les notions à utiliser pour y remédier se situent donc, non dans l'économique ou le politique, mais dans l'interpersonnel ;
- cette société « *intégratrice* » n'a pas encore été décrite et, d'un certain point de vue, ne doit pas l'être : elle est à faire ensemble, même si ses conditions peuvent être partiellement calculées.

Certes, nous connaissons certains des traits qu'elle ne doit pas avoir, et le raisonnement peut nous fournir quelques orientations générales ; ce sont des éléments utiles pour convaincre les « *décideurs* », mais tout à fait insuffisants pour susciter un mouvement collectif qu'en revanche l'émotion peut faire naître.
Tentons cependant d'en prendre une première photo...

Première « photo » de la nouvelle citoyenneté

Tirons d'abord les grands traits du « *négatif* »...

- La nouvelle citoyenneté n'est pas compatible avec un renforcement de l'État, puisque l'omniprésence de celui- contribue à la désimplication de tous.
- De même, il n'est pas concevable de monétiser davantage le lien social.
- Égalitaire, elle ne se focalisera pas sur l'égalité de pouvoir d'achat : ce n'est qu'une des composantes de l'égalité visée, celle des chances, fondée notamment sur l'insertion de tous dans une réseau ouvert sur l'ensemble de la société.
- Nos institutions (État, entreprises, syndicats, familles, églises, partis politiques, collectivités territoriales, associations...) faisant système, aucune d'elles ne restera à l'écart des changements à mettre en œuvre.
- Pourtant, cette nouvelle citoyenneté ne naîtra pas d'une rupture brutale avec le fonctionnement actuel : nous ne voulons pas régresser, et personne ne croit plus « *aux lendemains qui chantent* ».

[21] A l'exception notable des associations de malfaiteurs !
[22] (22) Depuis 45 ans ! Dès 1948, il publie une note de 8 pages intitulée « *Pour un impôt annuel sur le Capital* ». Le thème réapparaît ensuite périodiquement dans sa bibliographie, donne lieu à un maître ouvrage (*L'impôt sur le Capital et la Réforme Monétaire*, 1977, Ed. Hermann. 370 p.) et enfin à la petite synthèse déjà citée, publiée à la faveur du Nobel. Il est vrai que les capitaux sont plus mobiles que les travailleurs. L'État taxe ce qu'il peut, pas ce qu'il « devrait ».

- Une démarche autoritaire est donc exclue, de même qu'une programmation rigide.

Quelles sont ensuite les orientations générales qui se révèlent, pendant que la photo se développe ?
- Nous devrons susciter en grand nombre des comportements individuels « *d'inclusion* », qu'on peut aussi appeler « *socialement productifs* » pour se rapprocher du vocabulaire de l'économiste, ou « *civiques* » si l'on veut se situer dans le registre politique.
- Pour stabiliser ces comportements, nous devrons faire apparaître de nouvelles institutions : les initiatives d'un moment durent et se développent à proportion du retour qu'elles obtiennent. L'émergence d'une nouvelle citoyenneté passe par la mise en place de nouveaux systèmes de stimulation, de nouvelles règles du jeu, de nouvelles « *institutions* ».
- Enfin, le mouvement à lancer vaudra par le nombre, l'ampleur et la diversité des actions menées à bien. Sans tomber dans la programmation, il faudra l'animer et le structurer, si possible avec la coopération de toutes les institutions actuelles, puisque toutes à terme seront touchées. Cela pourrait se faire au sein d'une institution d'un type nouveau : la *Fondation de la Citoyenneté.*

Évoquons maintenant quelques projets concrets sur chacun de ces axes, non pour « *fixer les idées* », mais pour donner à imaginer et ouvrir le débat qui permettra de lancer l'action : re-répartir le temps, renouveler nos institutions, animer et structurer le mouvement civique.

AGIR AUTREMENT

Re-répartir le temps

DEVELOPPER LE BENEVOLAT ET LE RENDRE PLUS PRODUCTIF

L'importance en volume des activités non professionnelles apparaît très simplement quand on prend le budget-temps hebdomadaire d'une personne active. Le travail, trajets compris, représente 44 heures ; le sommeil et l'hygiène 60 heures.
Sachant que la semaine compte 168 heures, cela laisse 65 heures pour le travail domestique et les loisirs, soit environ 60% du temps de vie active !
Dans ce temps, l'expression personnelle et la vie de relation occupent environ 8 heures (38%) et sont restées stables sur 20 ans. Et, dans ces 8 heures, la vie associative ne représente qu'un quart d'heure (0,4% du temps actif non marchand) !

Mais c'est un chiffre moyen qui cache des écarts importants : 19% des Français de plus de 18 ans effectuent régulièrement un travail bénévole et lui consacrent en moyenne 4 heures par semaine. Aux USA, la proportion est d'un Américain sur deux, le temps de travail étant sensiblement le même.
Cela représente près de 8 millions de personnes en France, en 1990, et quelque 100 millions d'heures par mois, hors églises et associations professionnelles[23].

L'argent n'est certes pas la mesure de cette activité. Il est cependant nécessaire d'en estimer l'équivalent monétaire pour savoir les sommes qu'il est productif de consacrer au développement du bénévolat.
Un chiffrage grossier[24] fait apparaître 110 milliards de francs [8% du budget de l'État[25]], et les proportions américaines feraient monter ces chiffres à 275 milliards : 20% du budget de l'État !
Les calculs d'heures montrent que, par ailleurs, les Français consacrent aux activités bénévoles un peu plus de 3% du temps qu'ils donnent effectivement à leur travail[26]. Les proportions américaines nous permettraient de dépasser 8%. 5% d'activité productive en plus : nul doute que cela ait quelque effet sur la croissance !

[23] Edith Archambault. *Les dons et le bénévolat en France*, 1993, Lab. d'Économie Sociale, Paris I.
[24] Avec 11 mois par an, 100 millions d'heures par mois font 1,1 milliard par an qui — à 100 francs de l'heure — pèsent 110 milliards de francs.
[25] La comparaison est pertinente : l'État et le bénévolat n'ont-ils pas en commun d'être au service d'autrui ?
[26] 22,3 millions d'actifs employés travaillant effectivement 1.500 heures par an produisent annuellement 33,5 milliards d'heures de travail.

La faiblesse de notre société n'est pas le chômage. Elle est d'être partiellement dissociée, et potentiellement dissociable. Nous en avons vu les symptômes; et les guerres civiles que nous observons sur les ruines de l'empire soviétique nous en montrent les dangers. Accordons-nous cependant la sagesse et la chance de les éviter.

Socialement, quel est le problème ? Tisser à nouveau le lien social, là où il se déchire. Cela ne peut se faire qu'en allant à l'intérieur même des situations, en en prenant le temps, individuellement et par petits groupes, en prenant le risque personnel de côtoyer les gouffres sociaux, mais en le faisant « *assuré* »,
comme on l'est en montagne, de garder soi-même le lien avec le reste de la société dont on est à cet instant l'avant-poste. Cela se fait en « *payant de sa personne* » au sein d'un projet porté collectivement.
Et quel est le problème économique ? A ce jour, l'effort de productivité a principalement porté sur la part marchande de nos activités et sur les infrastructures centralisables.
Il est vrai qu'il y avait fort à faire et qu'il ne semblait guère nécessaire de mobiliser les forces productives : la pauvreté y suffisait.
Nous ne pouvons plus guère progresser aujourd'hui sans opposer davantage les « *employés* » et les « *exclus* », sauf à nous attacher à la réalisation d'un plein emploi élargi, bien au-delà du salariat, celui de toutes les forces productives, marchandes et non-marchandes, publiques et privées, collectives et individuelles, matérielles et institutionnelles...

Ceci vaut notamment pour le bénévolat, qu'il faut donc à la fois développer fortement et rendre plus productif.

DES BIENS SUPERFLUS AUX COMPETENCES INUTILISEES

L'enjeu pour les défavorisés et les exclus est considérable : nous ne voulons pas — globalement — leur donner plus d'argent, mais nous pouvons le donner mieux et, surtout, nous pouvons leur donner du temps.
Or leur satisfaction n'est pas directement liée à leur pouvoir d'achat mais prioritairement :

- à leurs conditions de vie concrètes,
- à la qualité humaine et sociale de leur réseau relationnel,
- au statut dont ils jouissent ou dans lequel ils sont enfermés,
- et aux anticipations qu'ils forment pour l'avenir.

Donnons-en quelques exemples fondés sur le contact direct.

- Dans cette société de richesse matérielle et de blocage social, bricolage et recyclage (paraphrasons Sully) sont les mamelles de l'abondance : le temps, l'expérience, l'énergie, la capacité de se déplacer... peuvent pallier le manque d'argent.
- Sachant que la misère isole, le temps consacré sur un lieu donné (un immeuble par exemple) à l'amorçage et à l'animation de mises en commun de biens (machine à laver, voiture, jouets...) et de services (garde d'enfants, bricolage, courses...) peut vraiment élever le niveau de vie réel des personnes associées.
- L'ignorance, l'inexpérience, le manque d'usages font des exclus des « *étrangers de l'intérieur* ». Les inclus peuvent leur servir d'interprètes et assumer concrètement des fonctions qui vont de l'écrivain public à l'avocat, en passant par le médiateur, le représentant, ou le conseil.
- Tout exclu est en butte à des effets de seuil décourageants. Seul un proche peut (quelquefois) lui donner à bon escient le « *coup de pouce* » réconfortant, celui qui le renforce dans sa volonté d'autonomisation au lieu de le faire retomber dans la dépendance passive.

Ces illustrations ont l'avantage de montrer concrètement quelques formes possibles de l'action charitable. Celle-ci est à la fois nécessaire et insuffisamment répandue.
Mais elle est aussi limitée et c'est sans doute en dépassant ses frontières habituelles qu'on peut espérer les plus grands résultats.
Dans la charité traditionnelle, le riche donne au pauvre ses biens superflus. Or au clivage riche-pauvre toujours existant, s'en superpose un autre, entre inclus et exclus. Y répondre, c'est faire preuve de solidarité sociale : l'inclus donne à l'exclu ses compétences inutilisées. Mais ces compétences ont souvent besoin d'une organisation ou d'une infrastructure pour s'exprimer. L'aide directe du fort au faible devient alors coopération dans un projet commun associant inclus et exclus.
Cela va de l'assistance psychologique, technique et bancaire à des projets d'auto-emploi, à la participation à une association de soutien scolaire, en passant par l'élaboration d'un projet de quartier en coopération avec les habitants et la municipalité.

Bref, sous forme d'action charitable et/ou de solidarité sociale, le temps utile donné par les inclus peut être décisif. Il faut les en convaincre.

CONVAINCRE LES INCLUS DE «PAYER DE LEUR PERSONNE»

Le « *désintéressement* » n'est pas l'apanage d'un petit nombre de grand saints.
Au contraire, comme le montre l'exemple déjà cité de la collectivité familiale, il peut être général pourvu qu'il soit porté par des représentations largement répandues.

Nous n'avons pas de représentations communes qui nous portent à mettre en commun nos ressources et nos biens avec les chômeurs, les pauvres, les marginaux, les étrangers.
Bien plus, sous l'effet de la taylorisation et de la monétisation de l'économie, il nous semble faire assez en payant les impôts et cotisations qui devraient permettre au secteur public de s'en occuper.
Mais l'État n'en peut plus. Chaque ponction supplémentaire sur la société civile la déstructure un peu plus, élargissant ainsi le volume des demandes.

Il faut donc revenir à l'initiative privée, individuelle et collective, celle des pauvres qui décident de « *se prendre en main* », et celle des riches qui décident de leur « *donner un coup de main* ».
La relation de personne à personne incite à agir ensemble, alors que la relation de personne à bureaucratie incite à manipuler l'appareil anonyme qui nous fait face.

Une des clés à tourner pour ouvrir la porte du changement social est donc le temps utile que les riches, les intégrés, les avantagés sont prêts à consacrer aux pauvres, aux exclus, aux défavorisés et, plus largement, à des projets d'intérêt général.

RENDRE DEDUCTIBLES LES DONS DE TEMPS D'INTERET GENERAL

Pour convaincre quelqu'un, il faut parler son langage. La vie des avantagés étant presque entièrement monétisée, il faut donc leur parler argent.
Nous voudrions qu'ils consacrent du temps à autrui ? Il faut que cela leur rapporte de l'argent ou, du moins, que cela ne leur en coûte pas.
Le moyen existe. C'est la fiscalité. Après tout, si les Français donnent moins que leurs voisins, n'est-ce pas que ceux-ci bénéficient de plus larges possibilités de déduction fiscale ? Or, plus que de l'argent, il s'agit ici de les amener à donner du temps, à « *payer de leur personne* » puisque, ce qui est en jeu, ce n'est pas prioritairement l'inégalité des revenus, c'est la destruction du lien social.
Il s'agirait donc de rendre déductibles les dons de temps d'intérêt général[27].

La forme fiscale de cette déduction pourrait être la suivante :
« ***Les dons de temps faits à des projets d'intérêt général économiques et sociaux[28] ouvrent droit à une réduction d'impôt sur le revenu égale à 50% de leur montant, dans la limite de 20% des revenus professionnels pris en compte.***
La valeur de chacune des heures ainsi données est établie en divisant les revenus professionnels (traitements salaires, pensions et revenus des professions non salariées après abattement) par 1.800. Ces heures sont déductibles sur justificatif délivré par les organismes agréés. »

Pour les salariés faiblement imposés, la déduction proposée pourrait prendre une forme professionnelle : ***leurs dons de temps leur ouvrirait droit à un crédit-temps de travail égal à la moitié, la compensation de salaire étant faite par les pouvoirs publics***.

La déduction fiscale…
- contribuerait à ce que les mieux insérés professionnellement s'impliquent activement dans des projets d'intérêt général, alors qu'ils y sont actuellement sous-représentés : le bénévolat en serait dynamisé d'autant, alors qu'il souffre en partie d'un manque de structuration, et d'un recrutement portant trop souvent sur des marginalisés par l'âge, le sexe ou la formation ;

[27] Du moins, tant que nous nous refusons à reprendre à la base tout notre système fiscal.
[28] PIGES ! Comme celles des journalistes ? Un autre acronyme serait sans doute préférable...

- inciterait à travailler moins ceux qui travaillent trop et gagnent trop (du moins au regard de l'impôt), allant ainsi dans le sens d'un partage du travail des riches alors que les partages actuellement envisagés portent exclusivement sur les travaux peu qualifiés : pour réduire le temps de travail des « *suractifs* », il faut les surcharger d'opportunités ;
- tendrait à rééquilibrer le mode de vie de la population de référence dans le sens de plus de social et moins d'argent, avec l'effet d'entraînement qu'on sait sur les représentations de l'ensemble de la société : les « *élites* » servent de modèle aux « classes moyennes » car, par définition, celles-ci aspirent à la promotion sociale ;
- coûterait quelques 3%[29] de son budget à l'État (40 milliards de francs) mais après injection dans l'économie du double de cette somme sous forme de temps socialement productif, ordonnancement (produire d'abord, consommer après) qui éviterait le risque inflationniste.

La déduction de temps professionnel :
- permettrait de mieux répartir l'incitation au bénévolat sur l'ensemble des catégories socioprofessionnelles,
- inciterait les entreprises à s'impliquer dans des projets d'intérêt général,
- irait dans le sens du partage du travail pour les postes faiblement rémunérés.

Supposons que ces idées aient été étudiées, discutées et développées au point que la décision de les mettre en œuvre puisse être prise. Il faudrait pour qu'elle réussisse :
- communiquer largement à partir d'un geste fort (déduction jusqu'à 20% des revenus professionnels),
- et mettre en place un système d'animation et de contrôle décentralisé, partiellement inspiré par exemple des associations de gestion des professions libérales.

Partiellement seulement, car la réussite de ces mesures passe par la création d'une institution dotée en outre d'une grande puissance symbolique, capable de distinguer et d'honorer des contributeurs exceptionnels de façon marquante : des incitations simplement quantitatives ne peuvent stimuler ceux que l'on paie mal et qui donnent beaucoup d'eux-mêmes, les professionnels des soins hospitaliers ou de l'aide sociale par exemple.
De telles décisions ne peuvent se prendre qu'au niveau politique, ce qui ne va pas sans paradoxe...

Renouveler nos institutions

ELLES STRUCTURENT A LONG TERME NOS COMPORTEMENTS

Le développement d'initiatives civiques décentralisées dépend directement des décisions qui sont prises au centre de l'appareil d'État, par le Gouvernement.
Est-il possible d'en convaincre nos ministres ? Et pourquoi les décisions prises alors réussiraient-elles, là-même où l'on a si longtemps échoué ?

La grande affaire, c'est le temps.
Les paroles des gouvernants ont un effet instantané sur l'opinion, puis s'effacent, à l'exception du petit nombre d'entre elles dont on fait des reliques historiques. L'action gouvernementale, d'autre part, peut avoir une influence à court terme sur la conjoncture et, quand l'histoire vacille, être déterminante.
Mais, lorsque nous sommes confrontés à une « *tendance lourde* » (et nous le sommes), ce qu'il faut définir, ce n'est pas une politique, c'est une institution dotée de véritables moyens.
Le comportement à long terme des acteurs du réseau social est gouverné par un objectif propre à chacun : survivre et, si possible, se développer. « *Le bien de chaque chose est ce qui la conserve* », disait Aristote[30].

Pour que ce comportement à long terme soit autre, il faut que l'acteur lui-même soit autre, se voit, se pense, se vive, se rêve autrement. Pour que changent les tendances lourdes qui naissent de « *l'individualisme en rang serré*[31] », il faut que change l'identité même des acteurs en interaction. Or malgré leur apparence immatérielle, ces identités se fondent sur des supports très concrets : les institutions qui font leur permanence à travers le renouvellement des individus.

---

[29] Le maximum théorique étant de 4,6% (20% de l'IRPP, qui représente lui-même 23% du budget). 80 milliards de bénévolat supplémentaire ne conduiraient la France qu'un peu au-delà des 2/3 des proportions américaines.
[30] *La politique*. Trad. J. Tricot. Librairie philosophique J. Vrin. Bibliothèque des textes philosophiques. 1987, 595 p. II. 2, p. 85.
[31] (31) Alfred Sauvy utilisait cette expression pour rendre compte d'effets de masse indésirables tels que les encombrements, la pollution, le vieillissement de la population...

« *Nous donnons une forme à nos édifices, puis ce sont eux qui nous forment* », disait Winston Churchill pour obtenir la reconstruction du Parlement anglais après la seconde guerre mondiale.

Examinons rapidement deux voies de renouveau institutionnel :
- la première consiste à identifier la structure et la méthode permettant de piloter l'ensemble du processus,
- la seconde applique la démarche au domaine-clé de la création de richesses et d'emplois : l'industrie.

NOUS DOTER D'UNE AGENCE DE NOTATION INSTITUTIONNELLE

Ramenons la notion de « *système* » à ses éléments les plus simples[32] : une entité ayant une boucle de rétroaction entre ses sorties et ses entrées.
Une institution sera dite « *saine* » quand ses entrées seront fonction des sorties pertinentes, et « *viciée* » dans le cas contraire. De même, dans une économie « *saine* », les ressources dont dispose une entité donnée seront directement corrélées à sa production.

L'exemple classique est celui de l'entreprise idéale, celle dont les bénéfices augmentent à proportion de son aptitude à satisfaire ses clients. On peut de même considérer l'école dont le prestige augmente en fonction du succès de ses anciens élèves, ou la confiance dans l'autre qui se renforce avec les expériences de solidarité.
Dans l'autre sens, l'isolement progressif du méchant, l'exode des cerveaux abandonnant des pays en guerre ou mal gérés, la faillite de l'entrepreneur inefficace, sont encore des exemples de bouclage systémique sain.
Or (on l'a vu ci-dessus), toute institution vise la survie et risque donc de se prolonger au-delà de sa raison d'être, en parasitant son environnement. De « *sain* » qu'il était, le bouclage systémique est devenu « *vicieux* ».

Avec le temps, aucune grande institution ne saurait y échapper.
Citons quelques exemples...
- Les budgets de l'*éducation nationale* sont fonction du nombre d'élèves inscrits, et donc d'autant plus élevés qu'elle produit plus de redoublants.
- La *police* a une fonction répressive. C'est donc très normalement que l'évaluation d'un commissaire tient compte des arrestations effectuées. A moins qu'il ne fasse de la prévention, ce que ce système décourage.
- Payés à l'acte, les *médecins* tendent à réduire au minimum la durée de leurs consultations, et multiplient les prescriptions afin de donner tout de même au patient le sentiment d'un véritable travail. Nous ne les payons pas pour guérir mais pour prescrire, avec les conséquences que l'on sait sur le budget de la sécurité sociale.
- Les *élections* se jouent au nombre de voix et non aux résultats. Le multipartisme qui fait la fierté de nos démocraties développées met donc en concurrence des machines électorales bien plus que des programmes. Les candidats ne peuvent dire ce qu'ils feront ni, une fois élus, faire ce qu'ils ont dit. Les plus chanceux sont donc ceux auxquels le besoin d'alternance permet d'être élus sans rien promettre avec précision.
- Nées pour répondre à des besoins, les *organisations charitables* vivent en fonction des dons reçus, lesquels dépendent de leur visibilité. Une part importante des sommes réunies sert ainsi à financer les campagnes qui permettent de les recueillir.

Ces effets pervers sont largement dus à notre incapacité à concevoir d'autres modes de régulation que hiérarchiques ou marchands. La solution consiste à nous donner les moyens de penser, mesurer et réguler en tenant compte à chaque fois de la fonction sociale particulière de l'entité considérée.
La démarche à développer est proche de celle des audits. L'audit systémique d'une institution consiste à identifier ses bouclages sorties-entrées, à proposer le cas échéant de nouveaux modes de régulation et à assister leur mise en place.
Pour que ces audits soient pris au sérieux et suivis d'effets concrets, il faut qu'ils soient menés par une institution crédible où s'associeraient les partenaires concernés.

Cette « *autorité de régulation indépendante* »[33] devrait :
- réaliser quelques **audits exemplaires**,
- **faire largement connaître la démarche**,

---

[32] Les développements qui suivent s'inspirent d'une communication de Bruno Martin-Vallas à l'ACADI, le 29 juin 1993, laquelle s'inscrivait dans la continuité de réflexions menées précédemment au *Collège systémique* de l'AFCET et dans le cadre du *Réseau systémique* animé par Dominique Bériot.
[33] (33) Selon l'expression utilisée par Jean Saint-Geours (*Moi et Nous, politique de la société mixte*, Dunod, 1992), pour désigner des institutions telles que la *Commission des Opérations en Bourse*, le *Conseil Constitutionnel*, la *Commission Nationale Informatique et Libertés*...

- **mener pas à pas l'audit institutionnel de la France** : quelles sont les productions attendues des différentes entités qui composent le pays ? quelles sont les ressources dont elles disposent ? l'évolution de ces ressources est-elle corrélée avec celle des productions attendues ? si non, ou si elle est pervertie (quand la réussite est proportionnelle à l'inefficacité), quels sont les changements à mettre en œuvre ?
- **publier un indice de notation institutionnelle**, à l'exemple des agences de notation financière anglo-saxonnes[34],
- et **accompagner les partenaires impliqués** dans la mise à jour, selon une démarche tenant à la fois de la médiation et du consultanat.

Nous retrouverons ces idées au moment de préciser ce que pourrait être la *Fondation de la Citoyenneté.*

LES COLLECTIVITES PROFESSIONNELLES, UN NOUVEAU « MODE D'EMPLOI »

Appliquons maintenant notre démarche à l'industrie.

Pourquoi d'abord à l'industrie ? Parce qu'elle est, malgré la tertiarisation croissante de l'économie[35], le domaine-clé de la création de richesses et d'emplois. C'est en effet dans l'industrie et les services aux entreprises que se font les gains de productivité qui maximisent la création de richesses.
On ne saurait non plus étendre longtemps les services aux personnes, sans creuser injustement les écarts de revenus, ou augmenter le poids du secteur public[36]. Le territoire d'emplois à promouvoir ou à défendre est donc celui de l'activité industrielle.
Or celle-ci, comme l'a montré Michael Porter[37] est principalement fonction du réseau institutionnel, ce qui rejoint les analyses précédentes, et de la capacité d'innovation.

L'innovation, c'est la raison d'être des ingénieurs. Or la France n'est pas forcément bien lotie dans ce domaine. Un indicateur en donne la mesure : le nombre de brevets déposés. Par rapport aux cinq plus grandes nations industrialisées, la France est le pays où, rapporté au PIB, il est le moins élevé[38]. C'est aussi le pays qui dépose le moins à l'étranger, notamment dans les pays les plus industrialisés.
La qualité de nos grandes écoles est remarquée, mais les ingénieurs qu'elles forment sont une élite sélectionnée par les mathématiques, qui cherche à quitter la technique aussi vite que possible pour le management, la finance et — quelquefois même — le marketing.
Nous avons par ailleurs souffert d'un manque de techniciens et cadres techniques. Les mesures prises (filières Descomps par exemple) sont en voie de le compenser, peut-être même au-delà des besoins.

Mais cela ne change rien au phénomène-clé...
Les décisions qui sont réellement gouvernées par une approche technique sont cantonnées à un niveau relativement bas et, quand une entreprise fait exception, on lui reproche d'être mal gérée, ou de se vautrer dans le goût français de la prouesse technique sans débouché.
Malgré le mouvement de la « *qualité* », la culture dominante de nos hiérarchies reste gestionnaire et son idéologie stratégique. Une fois passée la vague des «années-fric», la légitimité de l'entreprise s'en trouve à nouveau menacée, son avenir aussi.

Il faut donc renverser la tendance.

LA GESTION DES METIERS N'EST PAS L'AFFAIRE DE L'ENTREPRISE

L'idée couramment évoquée consiste à revaloriser les carrières techniques, voire à faire émerger des carrières de « *professionnels* » en parallèle avec les carrières existantes de « manageurs ». Mais les actes suivent rarement les discours, ou de très loin seulement.

---

[34] Idée dont la paternité revient à Bernard Auberger.
[35] Entre 1954 et 1989, l'agriculture est passée de 27% des emplois à 7%, l'industrie et le bâtiment-travaux publics de 35 à 30% et le tertiaire de 38% à 63%.
[36] La croissance des services aux particuliers est due, pour l'essentiel, à la montée des effectifs de santé.
[37] *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, 1993
[38] (38) Ce rapport était en 1985 de 19,1 pour la France, 20,5 pour les États-Unis, de 36,8 pour le Royaume-Uni, de 44,5 pour la RFA... et de 209 pour le Japon ! Chiffres INPI cités dans *Les indicateurs de la compétitivité*, Ministère de l'Industrie, des P et T et du Tourisme, 1987, 102 p.

Ainsi, chaque mise en place de la méthode Hay amène à faire rêver les techniciens sur la notion d'« expert », couronnement des nouvelles carrières qui s'ouvrent à eux.

En fait, de tels postes n'existent généralement pas dans l'entreprise, ou à un tout petit nombre d'exemplaires (dans un grand groupe), alors que l'on y compte quelquefois les manageurs par centaines et les directeurs par dizaines ! Autant le dire tout net : peu nombreuses sont les entreprises capables de financer un véritable effort d'innovation et, à l'exception des sociétés d'ingénierie ou de recherche, aucune ne peut offrir à ses ingénieurs des opportunités semblables à celles dont jouissent ses manageurs.
Et la situation ne s'améliore pas : le chômage des cadres prend de l'importance, et commence à peser sur les moins polyvalents, c'est-à-dire les cadres chez lesquels domine la dimension technique. Si nous voulons des ingénieurs qui fassent durablement un métier d'ingénieur, il faut leur offrir un cadre d'exercice professionnel distinct des entreprises.

Le besoin est si fort que les entreprises du secteur « *quaternaire* » se sont multipliées : ingénierie, conseil, recherche, informatique, organisation... mais la crise actuelle montre la fragilité de ces entreprises « *immatérielles* », sans capital réel[39]. Les hautes rémunérations peuvent attirer les spécialistes, mais elles ne les attachent pas. En revanche, elles les détournent de leur éthique professionnelle et, si leur technicité les protège du risque d'être des « *marchands de soupe* », elle ne les empêche pas — souvent — de devenir des marchands de « *gadgets* ».
La base de ces activités doit donc être d'un autre type, structurée par métiers et relativement autonome par rapport aux marchés.

D'où l'idée générale de repenser l'activité industrielle selon une structure matricielle distinguant les « *entreprises* », chargées (comme aujourd'hui) d'assurer les couples produits-marchés, et des « ordres professionnels » à créer, chargés d'assurer les couples métiers-compétences.

LE FONCTIONNEMENT PRATIQUE DE CES COLLECTIVITES

En pratique, le mouvement pourrait partir d'une grande école d'ingénieurs portée par un courant technologique fort, les télécoms par exemple.

Le premier pas consisterait à faire apparaître un « *cycle long d'accomplissement professionnel* » (associant formation, recherche et travail), destiné à devenir la formation de référence par rapport à la formation « *courte* » actuelle (2 à 3 ans, en plus des classes préparatoires). Les élèves qui seraient sélectionnés pour accomplir ce cycle auraient une rémunération lissée sur la durée (10 ans par exemple), ce qui leur permettrait d'investir dans le professionnalisme plutôt que de se disperser dans l'opportunisme comme c'est trop souvent, et nécessairement, le cas aujourd'hui.

L'association, « *l'ordre* » professionnel[40] qui les gérerait, percevrait en contrepartie les rémunérations afférentes aux travaux réalisés, l'objectif étant d'étendre progressivement la démarche à la grande majorité des ingénieurs formés par l'école.

[39] De 91-92 (août à juillet) à 92-93, le nombre des faillites de sociétés de services aux entreprises a augmenté de 23%, et celui des entreprises industrielles de 20,5%, la hausse moyenne pour l'ensemble des entreprises françaises étant de 13%. Source INSEE déjà citée, septembre 1993.
[40] (40) Néo-corporatisme ? Certainement. La faiblesse du corporatisme a été de figer des modes de division du travail dépassés mais, dans la société d'information, l'organisation par métiers retrouve sa valeur stratégique. Le risque de conservatisme existe cependant, d'où l'idée d'une organisation matricielle de l'activité industrielle...

La collectivité professionnelle ainsi créée :

- permettrait de développer un modèle de réussite professionnelle fondée sur le professionnalisme et non sur la carrière, mesurée par des compétences démontrées dans des réalisations (notamment des innovations et brevets), là où aujourd'hui ce sont les postes occupés qui prévalent ;
- donnerait les moyens aux ingénieurs de raisonner a l'horizon de leur vie professionnelle, et non (comme c'est le cas pour tous les cadres) dans la limite du temps de passage dans le poste à tenir ;
- absorberait les aléas de rémunération en redistribuant les rentrées liées aux missions réalisées, et les aléas de charge en assumant des missions d'intérêt général en matière de recherche, de contrôle, d'habilitation, de normalisation, d'expertise... dont certaines seraient menées dans le secteur concurrentiel, tandis que d'autres lui seraient dévolues par la tutelle ;
- donnerait à ses membres les conditions de cohérence (formalisation des professionnalismes, déontologie) nécessaires à l'affirmation (interventions citoyennes) et la reconnaissance (autorité morale, indépendance professionnelle) de leur utilité sociale.

Ces idées sont réalisables : elles sont directement inspirées de l'organisation des professions médicales. Comme les médecins, les ingénieurs assument une fonction socialement utile, et l'évolution technologique les met aux avant-postes de l'avenir à construire.

Il s'agit de les stabiliser dans cette mission en leur redonnant les conditions d'acquisition et d'exercice d'un véritable métier, alors que leur formation ne leur donne plus aujourd'hui qu'un diplôme de cadres techniques avant de les lâcher sur un marché de l'emploi de plus en plus encombré. C'est en leur offrant un développement professionnel durable, respectueux des métiers qu'ils détiennent et font évoluer, qu'ils sauront devenir les ingénieurs du « *développement durable* »[41] dont les habitants de cette planète ont besoin.

Michel Albert a brillamment décrit les ravages de la course aux résultats à court terme, mais l'ambiance actuelle de crise est peu favorable à la mise en place de ce qu'il appelle le « modèle rhénan », fondé sur « *la réussite collective, le consensus, le souci du long terme* ». Il s'en justifie en le qualifiant lui même de « *ringard* » et méritant, ayant — malgré sa supériorité — « *autant de charmes qu 'une vieille fille de province, empêtrée dans ses traditions* »[42].

Pour réinscrire notre action dans la durée et nous déprendre des illusions d'une modernité sans épaisseur, c'est à ces traditions qu'il faut fournir une alternative constructive, donner de nouveaux fondements.

Animer et structurer le renouveau du mouvement civique

REACTIVER LES REPRESENTATIONS QUI SONT DEJA COMMUNES

Éprouvant douloureusement nos divisions, nous rêvons quelquefois d'un âge d'or unitaire.
Mais celui-ci n'a jamais existé, et l'examen du passé révèle à tout instant des horreurs qui valent au moins les nôtres. En fait, sous les flux et reflux de l'histoire, l'humanité a constamment évolué vers des formes de sociétés de plus en plus étendues et complexes. Il nous faut donc encore aller de l'avant, vers des formes sociales plus diversifiées, plus étendues et mieux articulées.

Ne nous plaignons pas de la perte des représentations qui semblent avoir porté les élans de nos prédécesseurs. Nos rêves de chrétienté, de patrie, etc. sont perdus à jamais, et ont surtout inspiré d'immenses boucheries telles que croisades et grandes guerres.

Faut-il nous inventer de nouveaux idéaux ? Comment ne pas être prudents alors que nous sortons d'un siècle idéologiquement dominé par le marxisme ?
Au reste, comment s'y prendre ?
Poser au prophète ? Créer une secte ? Enrôler des disciples ? Et, le moment venu, tenter un coup de force ? Établir enfin la dictature « *provisoire* » qui permettra la généralisation des idées fondatrices et, à la fin des fins, leur mise en œuvre ?

---

[41] (41) Selon l'expression popularisée par le Business Council for Sustainable Development. Cf. Stephan Schmidheiny, *Changer de cap. Réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de son environnement*, Dunod 1992
392 p.

[42] (42) Michel Albert. *Capitalisme contre capitalisme*, p. 296, Ed. Seuil, 1991, 316 p.

L'histoire est connue, l'échec programmé, non par le jeu des forces adverses mais de l'intérieur, comme nous l'ont appris le succès de la révolution russe et l'implosion de l'empire soviétique.

Non, les seules représentations qui puissent éventuellement inspirer l'action commune sont déjà connues et communes. L'histoire les a déposées par sédimentation. Leur mise en pratique est insuffisante ? Fort bien, c'est à cela qu'il faut nous attacher. Comment ?

ENTREPRISES D'INSERTION, POLITIQUE DE LA VILLE...

L'appel à la bonne volonté ne suffit pas. Chacun de nous récite périodiquement la prière du citoyen irresponsable : « *Si chacun balaie devant sa porte...* », et de rares pratiquants le font le balai à la main. Nos rues restent donc sales, malgré l'heureuse propreté de quelques pas-de-porte !
Mais le besoin est réel et donne naissance depuis quelques années à un véritable foisonnement d'initiatives, parmi lesquelles il faut citer particulièrement les « *entreprises d'insertion* » et la « *politique de la ville* ».

Fin 1992, la France comptait 940 « *associations intermédiaires* », et 410 « *entreprises d'insertion* ». Compte tenu des aides prévues, l'ensemble devrait être en mesure d'accueillir 450.000 personnes par an.
Les « entreprises d'insertion » ont deux sources de revenus : la vente de leurs services et les aides publiques. S'agit-il d'établissements de traitement psychosocial, pratiquant notamment l'ergothérapie, ou d'entreprises à double production, économique et sociale ? Peu importe : on voit qu'il s'agit-là d'institutions nouvelles procédant d'un métissage, de « *chimères* » mi-entreprises et mi-hospices, mi-privées et mi-publiques... à l'exemple de la licorne de la légende, mi-biche et mi-narval.
Elle annonçait une gente dame et, dans certains textes, défendait le Graal. Nos chimères institutionnelles annoncent-elles la venue d'une société réunifiée ? Beaux monstres, mais stériles, ou mutations fécondes ? C'est affaire d'accompagnement et d'environnement favorable.

Les structures manquent même si, depuis fin 1990, la « *politique de la Ville* » donne l'impulsion... et de l'argent : 7,2 milliards inscrits au budget 1993, 1,5 milliard dans le cadre du programme « *Développement solidarité* » de la Caisse des dépôts, 5 milliards (à venir des privatisations) pour les équipements publics de proximité, le logement et onze grands projets urbains, et enfin 8 milliards pour la rénovation des bâtiments scolaires + 7 milliards pour la formation des jeunes, tirés du surplus de l'emprunt Balladur.
Nombre de ces actions s'inscrivent dans le cadre de contrats passés avec les acteurs de terrain, ce qui est proprement nouveau, mais l'État, comme toujours, raisonne d'abord en termes
de territoire.
Les préfets sont ainsi devenus les grands animateurs et arbitres des « *contrats d'action-prévention* », des « *conventions de développement social des quartiers* », des « *conventions ville-habitat* »...

LA RESPONSABILISATION CROISSANTE DES ENTREPRISES

Tout cela est utile, et souvent nécessaire, mais implique principalement les partenaires ordinaires de l'État, à commencer par les collectivités territoriales (régions, communes...). Or le renouveau sociétal passe par la responsabilisation des acteurs dits « *privés* », c'est-à-dire principalement les entreprises, et les individus ou ménages, éventuellement regroupés autour de projets ou au sein d'associations.
Et, dans ce domaine, ce qui se fait aujourd'hui est a la fois réel et insuffisant.

Les partenariats public-privé sont évidemment très anciens, au point qu'ils sont en France à la source du concept même d'*entreprise* (prendre entre) : les premières sont nées a l'instigation de Sully pour satisfaire des commandes de canons !

Observons, sans nous illusionner sur certaines nouveautés apparentes, que les concessions de missions de service public ont pris un nouvel élan depuis la première cohabitation. Comment faire autrement d'ailleurs, si l'on veut augmenter les équipements publics sans alourdir les prélèvements obligatoires ?
Ainsi en 1988, le ministère de la Justice décida de privatiser certaines fonctions du système pénitentiaire, telles que la maintenance, l'hôtellerie, la restauration, la santé, le travail en atelier et demanda aux concessionnaires[43] de les assumer dans une perspective de réinsertion des détenus. De même, fin 92 lors de son deuxième mandat

[43] La SODEXHO par exemple, qui créa à cet effet une filiale spécialisée : la CIGES.

ministériel, Bernard Tapie passait des contrats de réhabilitation et développement avec de grandes entreprises de bâtiment-travaux publics telles que Fougerolle-SAE, Spie-Batignolles ou Bouygues. Simone Weil a depuis repris cette politique de coopération dans un cadre juridique nouveau. Enfin, chaque jour, les sous-préfets charges de la Ville cherchent à convaincre les entrepreneurs locaux des mérites de l'entreprise-citoyenne.

Plusieurs entreprises importantes se sont engagées dans cette voie de leur propre initiative. Les premières d'entre elles ont en commun d'opérer au contact du public, d'être donc très visibles et susceptibles de devenir la cible d'actions malveillantes, voire d'émeutes ou — plus pacifiquement — de mouvements de protestation d'inspiration écologiste ou consumériste.
Citons Darty[44], Leclerc et Carrefour dans la distribution ; et Renault, EDF[45] et la RATP pour le secteur public.

L'expérience de cette dernière est particulièrement éclairante.

L'EXPERIENCE DE LA RATP

La RATP a la caractéristique d'opérer sur l'ensemble de la région parisienne, dont elle constitue avec la SNCF le réseau de transports publics. Elle est donc directement atteinte par toutes les pollutions sociales, ce qui se traduit par exemple par la multiplication des « sans domicile fixe » dans le métro, et des agressions contre les chauffeurs de bus. L'entreprise s'est donc engagée, fin 89, dans une politique active de prévention, sous l'impulsion du préfet Christian Blanc et de son conseiller *Prévention et Sécurité*, le Commissaire Gérard d'Andréa.

Cette politique vise :
- les agents de la RATP (formation à la prévention, assistance juridique des agents agressés...),
- les scolaires (concours et sorties pédagogiques),
- les sans-abri du métro et du RER (« *Coup de pouce* » destiné à les aider à trouver un ancrage au sein des dispositifs sociaux de surface, « *Réseaux Plus* » entreprise d'insertion),
- les banlieues et les jeunes qui s'y trouvent en difficulté.

Dans ce domaine, la problématique est simple et, en un sens, exemplaire.
Il s'agit de « *maintenir le service public dans des quartiers où la situation sociale est telle qu'il s'en trouve menacé. Des jeunes, en rupture scolaire et sans emploi, y sèment une terreur surmédiatisée, et prennent comme cible privilégiée la RATP, seule institution régulièrement présente.*
Couper les lignes donnerait naissance à des ghettos. Faire intervenir massivement les forces de l'ordre serait prendre le risque de dérapages dangereux. Il faut donc dialoguer et transformer la RATP en animateur et partenaire de ces quartiers, selon le triptyque : loisirs-culture, instruction-éducation, formation-emploi[46]».

Cette politique, confirmée par Francis Lorentz, puis par Jean-Paul Bailly, a donné naissance à une multitude d'actions locales : animations, aides au soutien scolaire, à la création d'associations, soutien auprès des administrations locales, mise en relation avec des entreprises, débats publics, rencontres sportives entre jeunes et agents...
Elle a également pris la forme d'opérations à dimension régionale, telles que la création de bases de loisirs, des championnats de foot inter-cités, avec finale au Parc des Princes, et organisation de la première rencontre « *jeunes citoyens* » dans le grand amphithéâtre de la Sorbonne en janvier 93.

La RATP sort-elle ici de sa vocation d'entreprise ?
Pour l'affirmer, il faudrait démontrer qu'elle peut se passer de telles actions. On ne voit pas comment. Ce qui est en jeu pour l'entreprise, c'est tout simplement la possibilité d'exercer son métier.
Rares sont pourtant les sociétés qui vont aussi loin.
Il est vrai que, entreprise publique de transports publics, la RATP était sans doute mieux placée que toute autre pour prendre conscience de la nécessité de contribuer au développement social de son environnement.

QUELLE EST EXACTEMENT LA VOCATION SOCIALE DE L'ENTREPRISE ?

---

[44] Son président, Philippe Francès, anime la *Fondation nationale pour l'insertion*, a laquelle adhèrent plusieurs dizaines d'entreprises.
[45] Notamment l'action du *Centre EDF-GDF Services* de Lyon, l'animation du *Comité d'information et de mobilisation pour l'emploi* (CIME)...
[46] *Les actions du Comité de Prévention et de Sécurité de la RATP*, Service de Presse de la RATP, novembre 1991.

La démarche, pourtant, n'est pas nouvelle.

La grande entreprise industrielle sert aujourd'hui de modèle générique. Or elle n'a pas toujours existé, il a fallu l'inventer et, pour lui faire place, recomposer autour d'elle le paysage social.
Ce fut le *paternalisme*[47], générosité intelligente comme on sait, dont les limites n'apparurent qu'une fois qu'elle eût porté ses fruits : constituer une classe ouvrière.
Une démarche similaire, quoique davantage monétisée, inspira plus tard le *fordisme* : l'action sociale de l'entreprise passait essentiellement par le versement de sur-salaires (par rapport au prix du marché), qui permettaient entre autres de fixer la population ouvrière et de soutenir la demande de voitures.
Ce fut également l'invention du *chômage*, comme statut ouvrant droit à une allocation, contrepartie nécessaire du salariat conçu comme un emploi permanent à plein temps[48].

Il n'a donc jamais été (et il n'est toujours pas) réaliste aujourd'hui de s'en tenir à une conception de l'entreprise strictement marchande, d'inspiration libéralo-darwinienne.
La question qui se pose n'est donc pas : « *L'entreprise doit-elle assumer des responsabilités sociales ?* » mais « *Comment doit-elle le faire ?* ».
Elle se pose explicitement à des entreprises de plus en plus nombreuses.
Nous l'avons vu : c'est le cas de celles qui ont de nombreux établissements et opèrent au contact du public.
Mais, dans notre monde de communications instantanées, l'interpellation peut se faire sous d'autres formes. Tout entreprise qui se comporte en citoyen passif, simplement respectueux des lois[49], est sous le coup d'un accident qui, via l'opinion, pourrait la mettre en grand danger.
Après Ford, Union Carbide, Exxon, Perrier... Heineken et quelques autres brasseurs d'Europe du Nord en font maintenant l'expérience[50].
Le fait déclencheur du mouvement d'opinion peut d'ailleurs être totalement indépendant de l'entreprise menacée, comme le montrent les avatars de l'énergie nucléaire, à travers le monde.

Le développement des échanges et des techniques est tel que toute entreprise importante est solidaire de l'évolution sociale de son environnement, et de l'évolution technique de ses concurrents.

AU-DELA DU MECENAT ET DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Dans ce contexte, les techniques habituelles de mécénat et de communication institutionnelle se révèlent grossièrement insuffisantes.

Les belles images et les manifestations prestigieuses que financent les entreprises ne leur procurent pas — dans le public « *critique* », celui que la crise déstabilise — la reconnaissance recherchée. Au mieux, elles se font repérer comme « *rackettables* » par les tire-gousset du secteur de communication choisi : qui respecte le « *cochon de payeur* » ?

L'argent ne remplace pas le lien social, même s'il arrive qu'il serve à en créer les conditions.
Or les entreprises, aujourd'hui, sont de plus en plus contestables à un titre ou un autre : pollution, réduction d'effectifs, profits, aides publiques, entraves à la concurrence, sécurité, financements occultes...
Pour que « *le grand public* », à commencer par les chômeurs et marginaux de toutes sortes, les respecte, il faut qu'elles deviennent respectables, qualité éminemment humaine qui s'obtient au contact d'autrui, en lui donnant du temps et — éventuellement — de l'argent, mais pas en se débarrassant de lui au moyen de quelques pièces lancées de loin.

C'est ici que la difficulté commence. On l'a vu avec l'exemple de la RATP.
La production de temps socialement utile amène généralement l'entreprise en dehors de ses domaines de compétence.
Elle rencontre mal, d'autre part, la logique gestionnaire : il faut de longues séries comparatives pour mesurer les effets d'un travail préventif[51]. Enfin, « *l'investissement social* » de l'entreprise est nécessairement limité par les

---

[47] Son théoricien français, Frédéric Le Play, vaut d'être relu. Ses premiers travaux par exemple faisaient l'examen critique des budgets des familles ouvrières par enquête directe (*Les ouvriers européens*, 1855).
[48] Voir ci-dessus : *Partager le travail ?*
[49] Mais laquelle est vraiment sûre de les respecter toutes ?
[50] 17 millions de bouteilles retirées de la vente, en août 93, à la suite d'une malfaçon !

capacités d'« *amortissement* » des établissements qui mènent ces opérations d'avant-garde. L'exigence économique ne respecte pas forcément les contraintes de l'action sociale.
Dès lors, les quelques initiatives prises ça et là sont le fait de militants, qui opèrent dans les mailles de l'organisation, généralement contre la bureaucratie ambiante. Leur action, quelque bénéfique et médiatisée qu'elle soit, s'inscrit donc dans un contexte de rébellion qui la transforme en « *aventure personnelle* », et décourage sa reprise par d'autres plus représentatifs de la « *culture d'entreprise* », la vouant ainsi à une proche extinction.

Conclusion : toute entreprise qui souhaite développer un véritable civisme interne (et toutes en ont besoin[52] doit elle-même se comporter en citoyen actif. L'argent ne peut y suffire, et toute somme allouée doit être accompagnée d'une contribution en temps significativement supérieure. L'optimisation de cette production civique n'est pas possible dans le cadre de son fonctionnement habituel. Il faut donc faire apparaître des structures ad hoc, et cela se fait[53].
Mais, si l'on veut —dans ce domaine — bénéficier des effets de taille et des économies d'échelle qui sont le B-A-BA du management, il est indispensable de créer une institution « *transverse* », fédérant à la fois les entreprises, les entités du secteur public, et les particuliers via les associations et projets d'intérêt général.

POUR UNE FONDATION DE LA CITOYENNETE

Attribuons un nom de code à cette institution : *Fondation de la Citoyenneté*, et imaginons son fonctionnement.

Les *entreprises* lui apporteraient des hommes (à temps partiel ou sur mission temporaire), des réseaux, des méthodes et un peu d'argent.
Elle constituerait pour elles un foyer d'animation du civisme interne, une assurance d'acceptabilité sociale et, moyennant la mise en place d'indicateurs pertinents, pourrait gérer la réduction de leurs prélèvements obligatoires à proportion de leurs contributions efficaces[54].
Les entités du *secteur public* lui apporteraient également des hommes, des réseaux, des méthodes et de l'argent... sous une autre forme. Leur contribution la
plus importante se situerait sans doute en termes d'ingénierie sociale, dans l'adaptation du cadre législatif, réglementaire, fiscal et du tissu d'infrastructures. Leur apport se situerait évidemment au cœur de leur mission de service public.
Les *personnes et ménages* apporteraient la masse du temps à produire (l'essentiel quand il s'agit d'exclusion), la diversité des compétences nécessaires à l'accompagnement individuel[55] et la réactivité de proximité. En retour, ils bénéficieraient non seulement des avantages habituels de l'action charitable (bonne conscience, sentiment d'utilité, contacts), mais aussi de déductions importantes[56], de formation (via la structuration des projets, la contribution des entreprises et du secteur public) et, avec le nombre, d'une nouvelle perception de leur place dans la société.

Les statuts de la *Fondation de la Citoyenneté* devraient sans doute faire une place particulière à ces trois types de contributeurs, sous forme de Collèges distincts par exemple.
Il serait inapproprié de les préciser davantage, leur élaboration définitive devant être menée avec les partenaires fondateurs. On peut cependant rappeler celles que nous avons listées précédemment, en remarquant qu'elles découlent de la raison d'être de la fondation : animer et structurer le renouveau du mouvement civique...

- Faire connaître, formaliser, animer la relance des projets bénévoles d'intérêt général, et en structurer le contrôle décentralisé, via les associations qu'elle habiliterait pour ce faire.
- Mener l'audit institutionnel de la France, faire connaître les notations correspondantes et réaliser les démarches d'accompagnement qui en résultent.

---

[51] Observons malgré tout que, dans les deux premières années de fonctionnement du *Comité Prévention et Sécurité* de la RATP, les agressions sur l'ensemble des réseaux ont baissé de 25% alors qu'elles augmentaient précédemment !
[52] Voir ci-dessus : *La confusion entre salaire et utilité*.
[53] Renault, par exemple, a une filiale d'insertion spécialisée dans l'adaptation de ses véhicules aux handicapés.
[54] Aux entreprises comme aux inclus, il faut parler leur langage. Ce type d'incitation semble donc très souhaitable. Une telle décision est évidemment de la compétence des pouvoirs publics, mais son accompagnement et le contrôle de sa mise en œuvre seraient mieux assurés par une instance paritaire telle que la *Fondation de la Citoyenneté*.
[55] Les peuples heureux, dit-on, n'ont pas d'histoire, mais chaque malheureux en a une, singulière accumulation de catastrophes dont la réparation ne peut se faire que de très près.
[56] Voir ci-dessus : *Rendre déductibles les dons de temps d'intérêt général*.

- Favoriser l'émergence d'institutions porteuses de nouveaux « *modes d'emploi* », des *collectivités professionnelles* par exemple.
- Constituer un environnement favorable aux initiatives décentralisées qui naissent actuellement (et meurent) de tous côtés, par exemple sous forme de crédits-relais, de prestations de conseil, de services administratifs et logistiques...
- Assurer des mises en commun productives, des maisons de quartier par exemple, ce que le foisonnement actuel rend difficile sans « *méta-institution* ».
- Approfondir, faire connaître et valoriser les formes modernes de la citoyenneté en sorte que nous soyons collectivement en état d'assumer la recomposition de nos institutions et la réactualisation de nos valeurs.

Des citoyens utiles ?

Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive, et chacune de ces idées peut — théoriquement — être déconnectée des autres.
Pensant que la mutation actuelle passe par un profond renouveau institutionnel, nous croyons bon de doter la France d'une instance capable de l'animer. Mais cette thèse elle-même vaudra d'abord par les idées, les débats et les actions qu'elle inspirera.

En commençant peut-être par les lecteurs de cet article.
N'ont-ils pas vocation à être hommes d'entreprise et hommes de réflexion, hommes de dialogue et d'action, au service du collectif ? Bref, des « *citoyens utiles* », selon la définition de
Périclès : « *Une même personne peut s'occuper à la fois de ses affaires privées et de celles de la cité ; même si d'autres activités l'occupent, elle peut encore, de façon satisfaisante, se prononcer sur les affaires publiques. Nous sommes en effet les seuls à considérer celui qui n 'y prend point part non comme un citoyen paisible, mais comme un citoyen inutile. C'est par nous-mêmes que nous jugeons les questions politiques et que nous y réfléchissons comme il faut. La parole n 'est pas à nos yeux un obstacle à l'action : ce qui nuit à l'action, c'est de ne pas s'y préparer par la parole.*[57] »

4ème trimestre 1993

Pierre NICOLAS
Conseil d'entreprises
1+1 CONSULTANTS

et Gérard d'ANDRÉA
Commissaire divisionnaire
Conseiller Prévention et Sécurité du Président-Directeur Général de la RATP

[57] Discours prononcé par Périclès au cours de l'hiver 430-429. Thucydide. *Guerre du Péloponnèse*, Livre II, Chapitre 40.